

Apuntando alto

EL SOCIO DIRECTOR DE
ECIJA ALEJANDRO TOURIÑO
HABLA SOBRE FUSIONES

Como en casa

HOGAN LOVELLS CUMPLE
15 AÑOS EN MADRID

Atrayendo inversores

JORGE VIERA LANDALUCE
DE RAINFOREST
DUNAS CAPITAL

Construyendo puentes

HABLAMOS CON JONATHAN
MARSH, GENERAL COUNSEL
DE TOTAL Y PRESIDENTE
DE ECLA

Pasando el testigo

JOSÉ MIGUEL JÚDICE,
SOCIO FUNDADOR
DE PLMJ DEJARÁ LA FIRMA
A FINALES DE AÑO

CON PASO FIRME

Después de una preocupante bajada en sus ingresos hace tres años, Gómez-Acebo & Pombo ha reducido el número de socios, rebajado el volumen de trabajo comoditizado y se ha enfocado en el *value-added work*. Parece que su socio director Carlos Rueda, está llevando a la firma por el buen camino



ALEJANDRO TOURIÑO

APUNTANDO ALTO

Alejandro Touriño, Socio Director de ECIJA habla alto y claro sobre la estrategia de su firma para los próximos años: “crecer, crecer y crecer con el foco y el objetivo de ser la primera firma de habla hispana y portuguesa y una de las 5 más relevantes de nuestro país”

Un objetivo claramente ambicioso el que se ha marcado ECIJA de cara al futuro, pero que no sorprende si tenemos en cuenta el pasado reciente del despacho que, desde 2017, ha incorporado un total de 11 firmas a su estructura; cinco de ellas durante 2019.

Touriño tiene claro que en un mercado tan competitivo el tamaño importa y señala que actualmente están en conversaciones con diferentes firmas nacionales y de Latinoamérica con el objetivo de cerrar el año con dos o tres países más en su grupo. Eso sí, el socio director de ECIJA, destaca que igual de importante que seguir creciendo es consolidar lo integrado hasta la fecha. Una estrategia valiente que, señala Touriño, dejará seguramente algún sinsabor por el camino. Eso sí, aclara, la aceptación del error es uno de los mantras de su bufete y asegura que es imposible avanzar si no se toman riesgos razonables cuando es necesario. Hablamos de una firma que hace 20 años apostó por la tecnología y que a día de hoy tiene

84 socios y 400 profesionales distribuidos en 20 oficinas, 13 de ellas fuera de España. Actualmente es la sexta firma española con mayores ingresos, con un total de 44,5 millones de euros. Por delante tiene a Garrigues (con 364,6 millones), Cuatrecasas (277,4 millones), Uría Menéndez (240,7 millones), Gómez-Acebo & Pombo (62 millones) y Pérez-Llorca (52 millones).

Está claro que su casa, como la describe Touriño, tiene importantes retos por delante, pero tal y como asegura el socio director de ECIJA, fijar objetivos y tratar de cumplirlos hace que su día a día sea más divertido.

¿Por qué ECIJA se ha fusionado con tantas firmas? ¿El tamaño es importante?

Nuestra apuesta desde hace ya unos cuantos años pasa por el crecimiento. Estamos en un mercado extraordinariamente competitivo donde el tamaño importa. Ganar nuevos clientes es siempre complejo, pero crecer dentro de ellos no lo es menos. Para ello necesitas diferenciarte en tu oferta de productos y servicios, en el modo en que

CRECER, CRECER Y CRECER CON EL FOCO Y EL OBJETIVO DE SER LA PRIMERA FIRMA DE HABLA HISPANA Y PORTUGUESA Y UNA DE LAS 5 MÁS RELEVANTES DE NUESTRO PAÍS

ALEJANDRO TOURIÑO

te aproximas a tus clientes, pero necesitas también crecer; crecer en talento, en oficinas, en áreas de práctica, en territorios, etc. De lo contrario parece difícil poder competir por estar en los mejores clientes y en los mejores temas. Es un momento dulce para nosotros. Hemos ganado muchos premios y reconocimientos en los últimos tiempos, lo que nos hace pensar que es nuestro momento para crecer. Nuestro foco histórico ha sido la tecnología y ésta lo impregna todo a fecha de hoy, lo que nos ha permitido ponernos en el epicentro de lo que está pasando.

Ingresos de ECIJA en 2018

44,5 millones (€)

¿Cómo selecciona a las firmas con las que se fusionan?

Hemos crecido mucho en los últimos años. El criterio de selección de firmas no ha sido único. Sin embargo, siempre ha habido un elemento común, consistente en compartir la visión del negocio. Nuestros nuevos socios son un ejemplo real de diversidad, pero pese a sus diferencias, todos compartimos la vocación por la excelencia y por el servicio al cliente. Ha habido casos donde el foco de crecimiento lo hemos puesto en el lanzamiento de nuevas áreas de práctica. En otras ocasiones hemos buscado crecer en territorios con el objetivo de acompañar a nuestros clientes y en otras hemos buscado ganar cuota de mercado y dar un mejor servicio a los clientes.

Tras las conversaciones iniciales ¿Cómo es ese proceso hasta llegar a la fusión?

Es difícil establecer un patrón común, porque éste es un negocio de personas donde el elemento personal cumple un papel importante, pero lo cierto es que no es tan diferente de un proceso de compra de una empresa de servicios. Los periodos de maduración son normalmente largos, desde las primeras conversaciones necesarias para conocer la cultura de la otra firma, hasta la firma de los acuerdos que puedan proceder. Podría decir que el camino está trazado, pero admite, al menos en nuestro caso, mucha flexibilidad. En el plan de crecimiento, el aprendizaje y la capacidad adaptativa son un elemento constante.

¿Qué pasos hay que seguir para garantizar que una firma se integra con éxito en ECIJA?

¿Cuántos abogados/socios tienen actualmente?

Los procesos de integración cumplen etapas. Me atrevería a decir que hasta que no se ha producido un *cross-selling* real de las oportunidades entre los clientes de ambas firmas, el margen de mejora y crecimiento es posible. En ECIJA, a la fecha somos ya más de 80 socios y 400 profesionales distribuidos en 20 oficinas, 13 de ellas fuera de España, lo que representa un crecimiento importante respecto de la estructura corporativa de la Firma de hace apenas unos años. Tenemos un reto bonito por delante, seguir creciendo, pero también consolidar lo integrado. Ninguno de ambos objetivos es menos importante que el otro.

¿Se han marcado algún objetivo en cuanto a número de socios/abogados que quieren que tenga la firma?

No nos hemos marcado un objetivo numérico de

Firmas incorporadas a la estructura de ECIJA

Noviembre 2017- Presente

2017	
Noviembre	Antas Da Cunha (Portugal)
2018	
Febrero	Azpitarre Abogados (Spain)
Mayo	DeuxTic (Spain)
Junio	Expertis (Costa Rica)
Julio	Díaz de Aguilar (Spain)
	Julio Pérez Abogados (Spain)
2019	
Febrero	Zadal (Spain)
Abril	Colón de Carvajal (Spain)
Mayo	Ad & Law (Spain)
Junio	Jiménez de Parga (Spain)
Julio	Sanabria Bauermeister Garcia & Berio (Puerto Rico)

firmas a integrar, ni tan siquiera de facturación a realizar. Nuestro foco está en posicionarnos como la primera firma iberoamericana y entre las cinco firmas nacionales más relevantes del mercado. Sabemos que es un objetivo complejo, pero fijar objetivos y tratar de cumplirlos hace más divertido, si cabe, nuestro día a día.

¿Hay planes para integrar a más firmas a su estructura?

Definitivamente, sí. Estamos en la actualidad en

POR UNA CUESTIÓN DE PURA PROBABILIDAD, ESTE CRECIMIENTO NOS DEJARÁ TAMBIÉN ALGÚN SINSABOR. EL CAMINO ES UN APRENDIZAJE Y PROCURAREMOS LEVANTARNOS PRONTO CUANDO NOS CAIGAMOS

ALEJANDRO TOURIÑO

conversaciones con diferentes firmas tanto en España como en América Latina y confiamos en poder cerrar el año con posiblemente 2 ó 3 nuevos países en nuestro grupo y quizás alguna nueva oficina en el plano nacional. Nuestros *headquarters* de Madrid crecerán significativamente también con la integración de nuevos equipos en la capital.

¿Tienen en mente abrir oficinas en nuevas jurisdicciones?

Nuestra hoja de ruta pasa por América Latina. Aspiramos a ser la firma de referencia de muchas compañías que perciben a España como una puerta de entrada al mercado ibérico y latino. Estamos ya en 9 países en LATAM y nuestro objetivo es cubrir

los territorios más relevantes de la región con oficinas con propias en los próximos años.

¿Cómo resumiría la estrategia de su firma?

El plan compartido a nuestro fondo inversor es claro: crecer, crecer y crecer con el foco y el objetivo de ser la primera firma de habla hispana y portuguesa y una de las 5 más relevantes de nuestro país.

¿Qué riesgos conlleva integrar a tantas firmas?

Integrar firmas es un riesgo, pero también un reto. Es una suerte de digestión. No se trata únicamente de masticar y tragar sino también de digerir. La cultura de la firma es muy fuerte. No somos un despacho al uso. Somos claramente una empresa, nos comportamos de ese modo, gozamos de un ambiente de trabajo increíble, lleno de talento joven y diverso, lo cual nos hace trabajar y compartir nuestro trabajo con pasión. Para nosotros, cualquier movimiento corporativo ha de pasar por reforzar esa cultura, donde todos vivimos ECIJA como nuestra casa. Somos privilegiados de tener tantos abogados que son verdaderos embajadores de nuestra marca.

¿Cómo describiría la cultura o los valores de ECIJA?

Hay tres palabras que marcan el camino de todos los que formamos ECIJA: libertad, innovación y mérito. En ECIJA no hay horario, sino tarea. Parece algo obvio, pero muchos abogados que se incorporan con nosotros se sorprenden al ver cómo

ESTAMOS EN CONVERSACIONES CON DIFERENTES FIRMAS TANTO EN ESPAÑA COMO EN AMÉRICA LATINA Y CONFIAMOS EN PODER CERRAR EL AÑO CON POSIBLEMENTE 2 Ó 3 NUEVOS PAÍSES EN NUESTRO GRUPO Y QUIZÁS ALGUNA NUEVA OFICINA EN EL PLANO NACIONAL”.

ALEJANDRO TOURIÑO

trabajamos, la autonomía y la libertad con la que se trabaja. El segundo pilar es el de la innovación; tratamos cada día de hacer las cosas de manera distintas, estar pegados al negocio y a la realidad y dar lo mejor de nosotros para nuestros clientes. El

Firmas españolas con mayores ingresos

1	Garrigues	364,6 millones (€)
2	Cuatrecasas	277,4 millones (€)
3	Uría Menéndez	240,7 millones (€)
4	Gómez-Acebo & Pombo	62 millones (€)
5	Pérez-Llorca	52 millones (€)
6	Ecija	44,5 millones (€)

Socio Director de ECIJA

Alejandro Touriño



Además de ser el socio director, Touriño es el responsable del área de *Information Technology* de la Firma. Es presidente de la Sección de Tecnología de la información y Comunicación del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. También es árbitro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual para la resolución de conflictos en materia de nombres de dominio y marcas. Ha sido galardonado con el premio “Top 40 under forty” de Iberian Lawyer y es profesor universitario en universidades y escuelas de negocio como el IE, la Universidad de Navarra, ICADE o Universidad Carlos III de Madrid y dirige el programa “Startup lawyers” en el IE.

último de los mantras es el principio inspirador de nuestro plan de carrera, la meritocracia; no importa la edad o el tiempo que lleves en la firma sino lo que aportas en el día a día. El que en ECIJA demuestra talento, crece rápidamente y abre puertas a su paso.

¿Integrar a tantas firmas puede tener un impacto negativo en la cultura del despacho?

Al ser nuestra cultura corporativa tan fuerte, nos sentimos seguros a cada paso que damos, pero el reto está siempre ahí. Queremos mantener nuestra identidad corporativa, la esencia del #EcijaTeam en clave de pasión, de compromiso, de esfuerzo, de talento, de autonomía, etc.

En ocasiones las fusiones entre despachos pueden resultar problemáticas, ¿Por qué cree que las de ECIJA serán exitosas?

Cruzamos los dedos para que sea así. Por una cuestión de pura probabilidad, este crecimiento nos dejará también algún sinsabor. El camino es un aprendizaje y procuraremos levantarnos pronto cuando nos caigamos. En nuestra cultura corporativa la aceptación del error es un mantra. Preferimos hacer cosas y equivocarnos a no hacerlas. No somos unos temerarios, sabemos que vivimos de nuestra reputación y del trabajo bien hecho, pero sí creemos que el único modo de avanzar es tomar riesgos razonables en ocasiones.

¿Todos los socios que se incorporan a la firma son equity partners?

La Firma no está organizada como un despacho al uso, sino como una empresa. No somos un

partnership integrado, sino una empresa de servicios donde los que ostentamos el rol de socios somos los directivos de la compañía. Entendemos que ésta es la única manera de poder alinear los objetivos de los profesionales con los propios de la firma, de tomar decisiones de manera ágil y de invertir en proyectos que, de otro modo, no podríamos acometer. Los socios percibimos nuestra retribución sobre la base nuestra performance del ejercicio precedente, lo que hace que el sistema nos permita crecer a cada uno tanto como queramos. No somos tampoco un sistema *de up or out*. Hay gente increíble en la Firma que disfruta de su rol y que no quiere seguir escalando. No hay ningún motivo en ECIJA para no contar con esa gente que nos ayuda a tratar de ser los mejores cada día.

¿Qué es lo que diferencia a ECIJA de sus competidores en el mercado?

ECIJA es mi casa y hablo de ella con la pasión propia del que cree en su proyecto. Somos una firma única en el mercado. Somos una firma moderna, ágil, apasionada, innovadora y orientada a objetivos. Y naturalmente, no podemos olvidar nuestro ADN, la tecnología, que nos sirve cada día para distinguirnos frente a nuestros competidores. Somos la única firma independiente europea situada en su top ten de facturación nacional que tiene como columna vertebral la tecnología. En un mundo donde todos los nombres vienen acompañados del apellido “tech”, no podemos sino estar orgullosos de la apuesta que la Firma hizo por la tecnología hace algo más de 20 años. 🇪🇸